



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Medarbetarskapets många ansikten

**- En studie om den individuella spännvidden i upplevelser av
medarbetarskapet**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Mona Ydal
Handledare: Martin Selander
Juni, 2012

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2012

Handledare: Martin Selander

Examinator: Petra Adolfsson

Följande studie behandlar upplevelser av medarbetarskapet. Studiens syfte är att undersöka hur rättvisande den enhetliga bild av medarbetarskapet är som återges dels från litteratur i ämnet och från organisationers uppfattningar om medarbetarnas engagemang. Studien syftar även till att belysa om arbetsberikning i form av vidgat ansvar och utökade arbetsuppgifter får effekt på upplevelsen av medarbetarskap. För att uppnå dessa syften har jag använt mig av följande frågeställningar:

- Finns olikheter eller likheter i upplevelsen av medarbetarskap hos medlemmar i likartade arbetsenheter i en organisation?
- Påverkar de enskilda arbetsuppgifterna upplevelsen av medarbetarskap och i så fall på vilket sätt?

För att sätta in studien i en kontext och anskaffa användbara verktyg till analysen koncentrerade jag mig på Hällsten och Tengblads modell "medarbetarskapshjulet" för att definiera medarbetarskapets innehåll. Vidare användes Seligmans begrepp "inlärld hjälplöshet" och av Kilhammar definierade spänningsfält som beskriver dimensioner av uppfattningen om medarbetarskap.

Den metod jag använt för att undersöka dessa frågeställningar utgår ifrån en kvalitativ ansats med användandet av intervjuer för att samla in data. Respondenterna återfinns i två grupper i en organisation där arbetsuppgifterna kan klassas som okvalificerade, en grupp där arbetsuppgifterna är repetitiva och enformiga och en grupp som varit föremål för arbetsberikning och ökat ansvar. I bedömningen av materialet användes tematisk analys ur ett empirinära förhållningssätt.

I analysen av empirin framkommer att skillnader och likheter förekommer, på individnivå såväl som på gruppnivå. Ur materialet framträder bilden av de begreppspar och kopplingar däremellan som utgör Hällsten och Tengblads medarbetarskapshjul som komplext integrerade. Visst stöd för Kilhammars spänningsfält återfinns i den grupp respondenter som fått utökat ansvar, medan visst stöd för inlärld hjälplöshet kunde ses i gruppen där respondenterna innehar repetitiva och interllektuellt torftiga arbetsuppgifter.

Nyckelord: medarbetarskap, inlärld hjälplöshet, medarbetarskapshjulet, tematisk analys, arbetsberikning

Tack!

Jag vill först och främst rikta ett varmt tack till de respondenter som möjliggjort denna studie genom att vänligt nog ha ställt upp för intervjuer. Jag uppskattar den tid och den energi ni lagt ner för att hjälpa till med genomförandet av denna studie. Ett särskilt tack vill jag rikta till de av er som ansträngt er ytterligare för att hjälpa till med att vara behjälpliga med ert kontaktnät inom den aktuella organisationen.

Vidare vill jag också rikta ett stort tack till min handledare Martin Selander utan vars hjälp denna uppsats hade utgjort betydligt tråkigare läsning. Ditt stöd och vägledning genom denna stundtals förvirrade process har varit till stor hjälp för mitt slutgiltiga resultat.

Stort tack!

Mona Ydal

Göteborg 25 Maj 2012

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	1
2. Tidigare forskning och teori.....	3
2.1 Idén om medarbetarskap.....	3
2.2 Handlingskompetens eller inlärd hjälplöshet?.....	4
2.3 Medarbetarskapsbegreppet.....	5
2.4 Medarbetarskapshjulet.....	5
2.5 Inlärd hjälplöshet.....	7
3. Metod.....	8
3.1 Metodval.....	8
3.2 Urval.....	8
3.2.1 Urval organisation.....	8
3.2.2 Urval intervjukandidater.....	9
3.3 Tillvägagångssätt.....	9
3.4 Analysmetod.....	10
3.5 Reliabilitet och validitet.....	12
3.6 Etiska hänseenden.....	13
4. Empiri.....	14
4.1 Huvudtema.....	14
4.1.1 Relationer.....	14
4.1.2 Kommunikation.....	15
4.1.3 Ansvar.....	16
4.1.4 Engagemang.....	17
4.2 Undertema.....	18
4.2.1 Lokal lojalitet.....	18
4.2.2 Särkoppling.....	19
4.2.3 Yrkesstolthet.....	20
4.2.4 Resignation.....	20
5. Analys.....	22
5.1 Medarbetarskapshjulet.....	22
5.2 Spänningsfält.....	24
5.3 Inlärd hjälplöshet.....	25
5.4 Sammanfattning av analys.....	25
6. Diskussion.....	27
6.1 Slutdiskussion.....	27
6.1.1 Teorins relevans.....	27
6.1.2 Organisatorisk kontext.....	28
6.2 Metodologiska reflektioner.....	29
6.3 Vidare forskning.....	30
Referenser.....	31
Bilaga Frågeguide.....	33

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I takt med att individualismen alltmer breder ut sig i samhället såväl som i arbetslivet ses ett ökat fokus på begreppet medarbetarskap (Tengblad 2003, Kilhammar 2011). Både strukturella faktorer som konkreta förändringar i arbetslivet och kulturella faktorer där värdegrunder allt oftare styr organisationer har lett till att organisationer idag är i högre grad beroende av ansvarstagande medarbetare (Kilhammar 2011). Den enskilda kompetensen och det självständiga agerandet är egenskaper hos medarbetare som alltmer efterfrågas i arbetslivet. Denna utveckling är parallell med utvecklingen av ledarskap, där chefer i högre grad intar en coachande och stödjande roll snarare än en auktoritär sådan (Kilhammar 2011).

Organisationer idag är även chefsglesa i hög grad och styrs allt oftare av organisationens värderingar och ideal (Tengblad, Hällsten, Ackerman och Veltén 2007, Kilhammar 2011). Decentralisering, målstyrning och coachande ledarroller bidrar till ett ökat fokus på medarbetarskapets betydelse. Ett ökat individuellt ansvar för måluppfyllelse, kompetensutveckling och kvalitetsmedvetenhet läggs nu på medarbetare och ledarna har i högre grad en inspirerande och stödjande roll. Inom organisationer antas i stor utsträckning att oförlöst potential gällande engagemang och ansvar ligger hos medarbetarna (Tengblad et al 2007).

Förändring och omdaning präglar även personalarbete och den roll som HR-funktionen spelar i dagens organisationer. Enligt Ulrich och Brockbank (2007) innebär en ökad outsourcing av HR:s mer administrativa och stödjande funktioner att HR-funktionen intar en allt mer strategisk position. Vidare hävdar Ulrich och Brockbank att HR i ökad omfattning behöver vara en del av organisationens värdeskapande process. Detta uppnås bland annat genom att HR ökar den affärsmässiga medvetenheten och kontakten med såväl ledning som kunder, samt att HR skall inta en värdeskapande funktion för medarbetarna och se till att utveckla deras färdigheter och kompetens (Ulrich och Brockbank 2007). I detta sammanhang skulle idén om medarbetarskapet kunna bidra till denna process genom sin förmodade utvecklande effekt på medarbetarna. Ett ökat fokus på medarbetarskap skulle kunna ha värdeskapande effekter både hos medarbetarna i form av ökad autonomi och kompetens, men även för kunder och ledning då en stärkning av medarbetarna skulle kunna ha effekt på resultat såväl som kvalitet.

1.2 Syfte och frågeställningar

I litteratur som behandlar begreppet medarbetarskap står ofta att finna kategoriseringar av medarbetarskapet på olika typer av arbetsplatser eller möjligtvis olika avdelningar inom en och samma organisation. Samma enhetliga bild återfinns i organisationers

verksamhetsberättelser, årsredovisningar och policys där organisationens syn på medarbetarskapet presenteras. Jag ställer mig frågande till om bilden inom arbetsenheterna är lika enhetlig som intrycket från ovanstående källor ger? Uppvisar medarbetarskapet en kollektiv samstämmighet eller finns individuella olikheter angående hur medarbetarskapet upplevs inom en och samma organisation? Dessutom kände jag mig särskilt intresserad av om huruvida olika tendenser i uppfattningen om medarbetarskap kan skönjas utifrån vilken typ av arbetsuppgifter som medarbetaren har, det vill säga om exempelvis ökat ansvar och arbetsberikning får någon effekt på det upplevda medarbetarskapet? Dessa funderingar utmynnade i två frågeställningar som redogörs för nedan.

- Finns olikheter eller likheter i upplevelsen av medarbetarskap hos medlemmar i likartade arbetsenheter i en organisation?
- Påverkar de enskilda arbetsuppgifterna upplevelsen av medarbetarskap och i så fall på vilket sätt?

2. Tidigare forskning och teori

I följande avsnitt kommer att presenteras tidigare forskning i form av två studier som är relevanta för ämnet i fråga. Dessa studier har resulterat i användbara modeller och resonemang jag även använder mig av i min analys. Vidare presenterar jag även den teoretiska referensram jag använder mig av i analysen av materialet.

2.1 Idén om medarbetarskap

I en undersökning av Karin Kilhammar (2011) studeras medarbetarskapsbegreppet som idé i två organisationer. Studien genomförs dels på ett statligt bolag och dels på ett landsting. Kilhammar undersöker främst hur idén om medarbetarskapet har vuxit fram, hur strategier använts för att sprida och implementera idén och hur översättningsprocessen har gått till i de aktuella organisationerna. I sitt resultat kommer Kilhammar bland annat fram till att medarbetarskapsbegreppet tolkas på olika sätt. Kilhammar identifierar tre så kallade spänningsfält inom de olika synsätten som illustreras i nedanstående figur (Kilhammar 2011:222):

Fig. 1 *Spänningsfält i begreppet medarbetarskap*

Medbestämmande	Nyttoperspektiv
Demokrati	Effektivitet
Möjligheter	Krav
	Stress
Kollektivt begrepp	Individuellt begrepp
Gruppen i fokus	Individen i fokus

- *Medbestämmande/demokrati kontra nyttoperspektiv/effektivitet.* I detta spänningsfält åsyftas huruvida målet för medarbetarskapet uppfattas som sprunget ur demokratiska värden (medbestämmande) eller om organisationens mål är huvudsyftet (nyttoperspektiv). Det kan uppfattas som medbestämmande i huvudsak gagnar medarbetaren och nyttoperspektivet är mest fördelaktigt för arbetsgivaren. Dock vill Kilhammar peka på att sammanhang är viktigt för medarbetarens upplevelse av meningsfullhet i arbetet, därför kan gemensamma mål vara till nytta för både individ och organisation.
- *Möjligheter kontra krav/stress.* Medarbetarskap kan uppfattas som utvecklande och stärkande av individens möjligheter. Å andra sidan kan högre krav leda till att individen upplever stress och i värsta fall ohälsa. Kilhammar menar att detta kan ses i relation till det föregående spänningsfältet. Om medarbetarskapets krav i första hand uppfattas som något påtvingat från organisationen är det sannolikt att

ökade krav i högre utsträckning ger upphov till stress än om det finns en samsyn om gemensamma mål.

- *Kollektivt begrepp kontra individuellt begrepp.* I detta spänningsfält åsyftas om medarbetarskapet i huvudsak uppfattas som en kollektiv eller individuell angelägenhet. I Kilhammars studie finns en tydlig tendens till att medarbetarskapet fokuseras på individen och dess förmågor på organisatorisk nivå, medan det på medarbetarnivå främst fokuserade på arbetsgruppen och hur gruppen fungerade. Kilhammar ställer detta i relation till de på förhand givna föreställningarna om medarbetarskap som fanns på de olika nivåerna. På organisatorisk nivå tolkar Kilhammar det som att idén om medarbetarskap införts i organisationen genom den aktuella diskursen som härstammar från forskning och facklitteratur. På medarbetarnivå är det naturligt att först ha kommit i kontakt med begreppet i en kollektiv kontext, dels utifrån termen "medarbetare" och dess organisatoriska användning och även den mer kollektiva betydelse medarbetarskap historiskt haft i en facklig kontext (Kilhammar 2011).

Dessa spänningsfält är av relevans för min studie eftersom jag är intresserad just av olika upplevelser av medarbetarskapet. I min studie utgör spänningsfälten ett användbart verktyg för att analysera olikheter och likheter i medarbetarnas utsagor.

2.2 Handlingskompetens eller inlärd hjälplöshet?

Ingela Olsson (2007) har utfört en studie där lärandeprocesser under kompetensutvecklingsåtgärder hos verkstadsindustriarbetare på ett större bilmonteringsföretag undersöks. I sin studie försöker Olsson belysa vilka omständigheter i arbetslivet som främjar handlingskompetens och vilka som främjar uppgivenhet och hjälplöshet. Som en utgångspunkt använder hon sig av Seligmans teori om inlärd hjälplöshet. Som en motpol till inlärd hjälplöshet har hon tittat på teorier om handlingskompetens av tyska handlingsteoretiker och använder kontrollbegreppet som en förenande länk motpolerna emellan i studien för att mäta handlingsutrymmet för medarbetarna.

För att studera lärandeprocessen hos medarbetarna såg Olsson det som nödvändigt att i ett inledande skede utröna vad för förväntningar på handlingsutrymme som fanns hos de enskilda medarbetarna. I studien framkommer att förväntningarna på handlingskontroll och utvecklingen skiljer sig åt mellan medarbetarna. I Olssons studie delas arbetarna upp i två grupper utifrån vilka föreställningar de har om handlingskontroll. Den ena gruppen kännetecknas av en lägre förväntan på handlingskontroll och relateras då till inlärd hjälplöshet. Upplevelsen av arbetssituationen handlar om försörjningsmöjligheter och arbetskamraterna utgör främsta anledningen att stanna kvar i organisationen. Vidare kännetecknas denna grupp av uppfattningen av att det som premieras i arbetet är sensomotoriska egenskaper och inte de intellektuella. Uppfattningen om företagets organisation och mål är vag och ses som fränkopplad den egna personen. "Organisationen har inget "ansikte", som marionetter dansar verkstadsfolket" (Olsson 2007:2). På detta

följer att viljan att lära nytt är låg, gamla invanda mönster är vad som gör arbetsdagen dräglig eftersom ett visst tempo inarbetats. Vidare utgörs framtidsförhoppningarna av att få behålla hälsan eller att söka ett bättre jobb. Den andra gruppen innehar en högre förväntan av handlingskontroll och kan därför sägas agera handlingskompetent. Arbetsmotivationen utgörs av möjlighet till utveckling och tilltro till den egna kapaciteten. I denna grupp upplevs att den intellektuella kapaciteten efterfrågas av arbetsgivaren och att möjligheter att hävda sina idéer är goda. Framtidsförhoppningarna består i att utvecklas och att kunna avancera (Olsson 2007).

Handlingskontroll kan sägas vara en avgörande aspekt av medarbetarskapet och upplevelser därav (Hällsten och Tengblad 2006). Dessa motpoler inom föreställningar om handlingskontroll och utvecklingsmöjligheter ligger således nära medarbetarskapets innehåll och är därför av relevans för min studie eftersom jag vill undersöka skillnader och likheter mellan medarbetares upplevelser av medarbetarskap. I Olssons studie existerade dessa motpoler inom samma arbetsgrupper och till synes oberoende av arbetsuppgifter. I min studie vill jag försöka utröna om ett samband kan skönjas mellan ökat ansvar i arbetet och en stärkt uppfattning om medarbetarskapet.

2.3 Medarbetarskapsbegreppet

Begreppet medarbetarskap definierar Tengblad som följer: "Medarbetarskap står för hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet, inklusive förhållandet till arbetskamraterna" (Tengblad et al 2007:20). I begreppet ligger medarbetarens förmåga att ta ansvar för det egna arbetet och därmed anser författarna att begreppet är närbesläktat ledarskap. Tengblad menar att begreppen medarbetarskap och chefs-/ledarskap är beroende av varandra då de båda rollerna förutsätter varandra.

Termen är inspirerad av begreppet empowerment som definieras av Kinlaw (1995) som spridning och delegering av makt vilket syftar till att bemyndiga medarbetaren och öka dennes känsla av delaktighet. Empowerment är i större utsträckning en ledningsstrategi som syftar till att utgöra ett redskap för organisationen att hantera relationen till sina medarbetare. Begreppet medarbetarskap syftar dock även på relationen medarbetarna har till sitt arbete och sina kolleger (Tengblad et al 2007). Eftersom jag i min undersökning vill utröna upplevelserna i medarbetares personliga relation till sin arbetssituation, svarar begreppet medarbetarskap och dess definition bättre mot mitt område. Av denna anledning kommer jag använda termen medarbetarskap genom min undersökning.

2.4 Medarbetarskapshjulet

Hällsten och Tengblad (2006) delar upp medarbetarskapets innehåll i fyra delar som utgörs av begreppsparen som följer:

- *Förtroende och öppenhet*. Här åsyftas det förtroende som återfinns mellan såväl chef

och medarbetare som medarbetare emellan. Det är också en indikation på öppenheten i dialogen mellan chefer och medarbetare och hur menings-
skiljaktigheter respekteras. Öppenheten och förtroendet är även applicerbart på organisationens dialog med medarbetarna.

- *Gemenskap och samarbete*. Detta begreppspar beskriver tillhörighet och trivsel för medarbetarna i arbetsgruppen. Det är också ett mått på samarbetsförmågan både inom och mellan arbetsgrupper och hur kompetenser kompletteras och tillvaratas. Åtgärder kan vidtas på organisations- och ledarnivå för att stärka gemenskapen för arbetsgrupper sinsemellan och/eller med organisationen.
- *Engagemang och meningsfullhet*. Begreppsparet åsyftar i vilken utsträckning medarbetare upplever sina arbetsuppgifter som meningsfulla. Det är också ett mått på det engagemang medarbetaren upplever inför sina egna arbetsuppgifter, men också inför organisationens verksamhet.
- *Ansvarstagande och initiativförmåga*. Här åsyftas i vilken grad medarbetare tar ansvar för sitt eget arbetes utförande och resultat, men också initierande och deltagande i verksamhetsutvecklande åtgärder. Även förmåga att upprätthålla en balans mellan det egna välbefinnandet och det organisatoriska ansvarstagandet inkluderas här.

Dessa begreppspar är integrerade i en modell som Hällsten och Tengblad (2006:15) benämnt medarbetarskapshjulet (fig. 2).

Fig. 2 Medarbetarskapshjulet



Hjulet utgör en modell som visar att begreppsparen är sinsemellan beroende av varandra för att påvisa medarbetarskapets innehåll (Hällsten och Tengblad 2006). Enligt Tengblad (2009) är medarbetarskapshjulet tänkt som en process där de olika begreppsparen ger bränsle åt varandra, stärkande av en del leder till förstärkning av nästa del i en kontinuerlig cirkel.

2.5 Inlärd hjälplöshet

Teorin om inlärd hjälplöshet utarbetades av Martin E. P. Seligman och syftade ursprungligen till att förklara handlingsmönster hos deprimerade människor. Sedan dess har den även använts inom arbetslivsforskningen för att förklara handlingsmönster hos människor med begränsat eller obefintligt handlingsutrymme under ett auktoritärt styre. Den ursprungliga termen åsyftar den apati individer uppvisar när situationer under en längre tid uppfattas vara bortom deras kontroll. Detta kan resultera i störningar i motivation, kognition och emotion enligt Seligman (1975). Av laboratorieförsök på djur under 60-talet drog Seligman slutsatsen att en levande organism som blivit utsatt för trauma uppvisar reducerad motivation att undkomma senare trauma. Den kognitiva påverkan av detta fenomen hävdar Seligman är att även om individens respons initialt ledde till att traumat undveks, ledde just den okontrollerbara faktorn till att inläringen av att responsen hade verkan försvårades. Av detta drog Seligman följande slutsats: "okontrollerbarhet skadar perceptionen av kontroll" (Seligman 1975:48). Slutligen ledde ett långvarigt utsättande för okontrollerbara trauman till ångest och depression hos försöksdjuren. Med dessa försök påvisade Seligman att de effekter en individs respons i olika sammanhang resulterar i kommer vara avgörande för dennes fortsatta handlande. Om individens responser får motsatt, oförutsägbar eller kanske utebliven respons kommer detta slutligen leda till störningar i motivation, kognition och emotion. De konsekvenser detta får för individen är att initiativförmågan till att lösa problem kommer att sjunka, uppfattningen av att ha kontroll kommer minska och negativa emotionella effekter såsom ångest kommer öka.

Bo Peterson beskriver i sin artikel "Mänsklig hjälplöshet i arbetslivet" (Peterson 1982) hur arbetarna i industrisamhället allt mer tappar kontrollen i sin arbetssituation genom arbetsdelning. Utvecklingen har enligt Petersson inneburit att "det manuella arbetet blivit alltmer enkelt, okvalificerat och underordnat samtidigt som det intellektuella arbetet blivit mer komplicerat, kvalificerat och överordnat." (Petersson 1982:46). Denna växande klyfta har lett till att den ena parten fått ökat handlingsutrymme genom ökad kontroll samtidigt som den andra partens handlingsutrymme urholkas genom minskade kontrollmöjligheter. Peterson utvecklar vidare när okontrollerbarhet i arbetssituationen anses föreligga. Som exempel ges när en arbetsplats innebär ofrånkomligt obehag i form av buller, repetitiva arbetsuppgifter eller bundenhet vid arbetsplatsen. Vidare pekar Peterson på begränsad handlingsrepertoar i arbetet, ointressanta arbetsuppgifter och bundenhet vid maskinellt tempo. Forskning har funnit samband mellan denna typ av arbetsuppgifter och ökade upplevelser av depression (Peterson 1998).

3. Metod

I följande avsnitt kommer jag redogöra för det vetenskapliga perspektiv jag anammat i min studie, hur urvalsprocessen har gått till, tillvägagångssättet för studiens genomförande, val av analysmetod, hur reliabilitet och validitet beaktats och slutligen vilka etiska hänsyn som tagits inom ramen för studien.

3.1 Metodval

I min studie har jag anammat en kvalitativ ansats och använt mig av semistrukturerade intervjuer. Valet föll naturligt på en kvalitativ ansats som passar studiens syfte eftersom jag avsåg att undersöka medarbetares upplevelser av medarbetarskapet. Därför var en metod som tillät utrymme för tolkningar och utsagor från respondenterna att föredra. Trost beskriver att om man är intresserad av att "t. ex. försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller av att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster, så är en kvalitativ studie rimlig" (Trost 2010:32). Av samma anledning föll valet på användandet av semistrukturerade intervjuer för datainsamling. Användandet av semistrukturerade intervjuer har låtit mig utforma vilka områden intervjun skall beröra samtidigt som utrymme ges för att kunna spinna vidare på uppkomsten av oväntade aspekter under intervjuens gång.

I fråga om tolkningen av de intervjuer jag genomfört har jag använt mig av ett hermeneutiskt synsätt. Inom hermeneutiken ses skapandet av kunskap som en cirkel kallad den hermeneutiska cirkeln. Med termen hermeneutisk cirkel, eller hermeneutisk spiral, åsyftas den kontinuerliga process av kunskap som bildas genom att en individ tolkar nya erfarenheter och idéer utifrån den egna förförståelsen. Denna tolkning leder till ny förståelse som blir förförståelse i ett nytt sammanhang. Utifrån detta synsätt finns ingen enda sanna tolkning av ett på förhand givet material utan tolkningen är beroende av den förförståelse som finns hos uttolkaren. Denna tolkning bidrar sedan vidare till ytterligare förståelse av fenomenet eller begreppet som åsyftas (Kvale och Brinkmann 2009). I min studie betyder detta att min förförståelse av begreppet medarbetarskap har betydelse för min uttolkning av intervjumaterialet. Utifrån detta synsätt är total objektivitet inte möjlig, men enligt Kvale och Brinkmann "tillåter hermeneutiska och postmoderna förståelseformer en mångfald av legitima tolkningar" (Kvale och Brinkmann 2009:227)

3.2 Urval

3.2.1 *Urval organisation*

Särskilt intresserad var jag av att undersöka förhållandena hos medarbetare som innehar arbetsuppgifter som klassas som okvalificerade. Orsaken till detta grundar sig i dels att

litteratur inom området ofta kategoriserar denna typ av arbetare som outvecklad i fråga om medarbetarskap (exempelvis Tengblad et al 2007) och dels för att inte helt sällan framställs dessa medarbetare exempelvis som engagerade och grundvalen för företagets verksamhet från organisationshåll. Det kändes som att redan här fanns motstridiga förväntningar på hur dessa medarbetare upplever sitt medarbetarskap. Därför valde jag en organisation där en stor andel av medarbetarna innehar okvalificerade arbetsuppgifter samt att medarbetarna inom arbetsgrupperna förutsätts enhetligt identifiera sig med någon form av medarbetarskap såsom beskrivs i Tengblad et al (2007). Organisationen i fråga är ett större företag i tillverkningsbranschen där stora delar av arbetet är definierat av rutiner och kan klassas som repetitivt. Organisationen består av relativt många olika avdelningar där arbetet kan definieras som okvalificerat då ingen formell utbildning krävs för att utföra arbetsuppgifterna. Enligt organisationen finns goda utvecklingsmöjligheter och de definierar sina medarbetare som engagerade.

3.2.2 Urval intervjukandidater

Mitt urval av intervjukandidater är medarbetare inom en och samma organisation och verksamma inom samma segment i organisationen. Med detta menar jag medarbetare som tillhör liknande avdelningar med liknande arbetsuppgifter, däremot ville jag även undersöka effekter på medarbetarskapet utifrån utförandet av olika arbetsuppgifter inom liknande arbetsgrupp. Därför valde jag personer som tillhör liknande arbetsgrupper men med något skilda roller för hälften av dem. Orsaken till detta är dels för att kunna se om utsagor från de som innehar i stort sett likadana arbetsuppgifter skiljer sig åt sinsemellan, dels för att kunna se om dessa utsagor i sin tur skiljer sig åt från de intervjupersoner som fått ytterligare ansvar eller utökade arbetsuppgifter. Tanken med att jämföra grupperna åt är även att undersöka om arbetsberikning i form av ökat ansvar och fler arbetsuppgifter inom avdelningens område påverkar uppfattningen om medarbetarskapet. Utformningen av de olika kriterierna för intervjupersonerna möjliggjorde även direkta frågor om hur de upplevde olika aspekter av medarbetarskapet före och efter de nya arbetsuppgifterna eller det utökade ansvaret. Jag har även försökt vinnlägga mig om en blandning av kön och olika etnisk härkomst på grund av att jag försöker spegla verksamhetens sammansättning i möjligaste mån.

3.3 Tillvägagångssätt

Initialt kontaktade jag organisationens HR-avdelning med en förfrågan om att få utföra min studie på organisationen i fråga. Ämnet befanns vara av stort intresse för organisationen, men på grund av tidsbrist blev organisationen tvungen att tacka nej. Då jag sedan tidigare har en kontakt på organisationen såg jag en möjlighet att ändå få undersöka förhållandena eftersom mitt huvudfokus är likheter och olikheter i just medarbetarnas individuella upplevelser och inte organisationens uppfattning om idén. I denna studie fungerar organisationen snarare som ett ramverk och skulle kunna utgöras

av i princip vilken organisation som helst inom de nämnda urvalskriterierna. Efter mailkontakt med denna person visades intresse för min studie. Jag yttrade till kontaktpersonen vilka olika typer av medarbetare jag behövde komma i kontakt med och denna person förmedlade min förfrågan vidare till medarbetarna. Därefter kom jag i kontakt med sju stycken medarbetare som motsvarade kriterierna och bokade tid för intervjuer. Här bör noteras att två av de intervjuade medarbetarna nyligen lämnat organisationen, men eftersom det hade skett relativt nyligen bedömde jag deras uppfattningar som att fortfarande vara relevanta. Dessutom kan detta sägas spegla organisationen ytterligare eftersom organisationen periodvis har haft en hög personalomsättning.

Vid utarbetandet av den frågeguide jag använt mig av i intervjuerna har jag utgått ifrån de begreppspar som står att finna i medarbetarskapshjulet som redovisats under 2.4. Varje begreppspar har i sig utgjort varsitt fokus för frågor och under intervjuerna har jag försökt få med utsagor om varje begreppspar. Jag nämnde inledningsvis att studien handlade om medarbetarskap men berörde inte begreppet i sig i frågeguiden av två skäl. Det första skälet var att det fanns begränsad uppfattning hos vissa respondenter för betydelsen av begreppet i sig, dels för att i de fall det fanns en förförståelse för begreppet ville jag i möjligaste mån komma bort från den för att komma nära upplevelserna av medarbetarskapets delar såsom definierade i medarbetarskapshjulet. Frågeguiden är bifogad som bilaga. De flesta av intervjuerna utfördes i respondenternas hemmiljö, förutom två stycken som utfördes i den aktuella fackklubbens lokaler. En av intervjuerna utfördes per telefon då respondenten önskat detta. Längden på intervjuerna varierade mellan 35-60 minuter. Flertalet respondenter utom två samtyckte till inspelning av intervjun till ljudfil. Vid intervjuerna med respondenterna som motsatte sig inspelning antecknades i stället svaren på frågorna. Senare transkriberades ljudfilerna, och då min ambition är att göra en innehållsanalys och inte en diskursanalys följer transkriberingen samtalen ordagrant, men pauser och diverse ifyllnadsläten har utelämnats eftersom de inte varit viktiga för själva innehållet. Dock har skratt markerats för att underlätta tolkningen av en mening.

3.4 Analysmetod

För att analysera materialet har jag använt mig av en tematisk analys såsom beskriven i Widerberg (2002). Jag har vinnlagt mig om att anta ett empirinära förhållningssätt där jag försökt hitta teman i materialet som ger ytterligare information om hur respondenternas individuella medarbetarskap uppfattas (Widerberg 2002). Initialt söktes teman i materialet enligt den öppna kodning som beskrivs i Boolsen (2007). Enligt Boolsen kan öppen kodning låta begrepp och deras egenskaper och dimensioner komma ur texten för att försöka fånga essensen av de intervjuer som genomförts. Detta förfarande resulterade slutligen i fyra huvudteman som framträdde ur intervjumaterialet. Dessa teman var som följer: kommunikation, relationer, engagemang och ansvar. Utöver dessa fyra teman utkristalliserade sig fyra underteman: särkoppling, lokal lojalitet, yrkesstolthet och resignation som pekade på särskilda förhållanden inom de fyra huvudtemana.

Materialet färgkodades efter dessa teman och utöver detta kodades materialet även utefter om respondentens upplevelse av temat var negativ eller positiv. Anledningen till varför jag valde att koda på detta sätt är för att det ger ytterligare en dimension till förståelsen av medarbetarnas jämförelser som inte enbart kodning efter teman erbjuder. Med positiva och negativa upplevelser räknas känslor inför upplevelserna av det aktuella temat, men också utsagor om huruvida det finns goda möjligheter eller utrymme för det aktuella temat. Här bör noteras att jag även färgkodat utsagor från respondenterna som inte är personliga, exempelvis när de berättar hur andra medarbetare reagerar på saker och ting i arbetssituationen. Enligt den hermeneutiska principen som redovisats under 3.1 är förförståelsen central för upplevelser av nya händelser, därför har jag valt att se det som att respondenternas tolkning av andras reaktioner även är ett uttryck för deras egen upplevelse av medarbetarskap. Efter färgkodningen utförts räknades antalet teman utifrån hur många gånger de uppkommit i utsagan och om upplevelsen bedömts vara positiv eller negativ. Resultaten fördes in i ett kalkylark i tabellform för att förenkla jämförelsen av hur många gånger ett tema uppkommit och hur många positiva upplevelser kontra negativa som återfunnits.

De sju respondenterna delades in i två grupper utifrån vilka arbetsuppgifter som åligger dem att utföra. För ytterligare distinktion mellan grupperna har jag tagit hjälp av Petersons resonemang om okontrollerbarhet i arbetssituationen i avsnitt 2.5. Detta resulterade i grupp 1 där respondenterna innehar okvalificerade och repetitiva arbetsuppgifter och ingen eller ringa möjlighet till ytterligare ansvar eller utvecklande arbetsuppgifter. Dessa arbetsuppgifter har också det gemensamt att de innebär ringa kontrollmöjligheter för individen som utför dem. I grupp 1 återfinns följande personer:

Tillverkningsarbetare – Arbetsuppgifterna består i att under hög tidspress sköta maskiner och att även arbeta manuellt med att tillverka företagets produkter. Arbetet innebär bundenhet vid maskiner och repetitiva arbetsuppgifter.

Kvalitetskontrollant – Kontrollerar företagets produkter enligt checklistor och arbetet sker under tidspress. Arbetsuppgifterna är repetitiva och innebär bundenhet vid arbetsplatsen.

Iordningsställare - Har iordningsställande av företagets produkter som huvudsaklig arbetsuppgift. Arbetet är målstyrt och sker under tidspress. Arbetsuppgifterna är okvalificerade och innebär viss bundenhet.

I grupp 2 återfinns respondenterna som också innehar okvalificerade arbetsuppgifter men har fått ökat ansvar eller möjlighet till mer utvecklande arbetsuppgifter. I dessa arbetsuppgifter ingår även ett högre mått av kontroll över den egna arbetssituationen i form av bättre möjligheter att styra sina arbetstider och större frihet att påverka upplägget av sina arbetsuppgifter. I denna grupp återfinns:

Skyddsombud – Arbetar deltid som tillverkningspersonal och deltid som skyddsombud. I rollen som tillverkningspersonal innehar personen liknande arbetsuppgifter som den tillverkningspersonal som återfinns i grupp 1. Som skyddsombud innehar personen en unik expertis som nyttjas både av företaget och facket kontinuerligt och i denna roll har

personen inflytande över arbetets utformning. Arbetsuppgifterna som skyddsombud kräver viss utbildning och personen i fråga är relativt fri att utforma sin arbetsdag.

Facklig medlemsutvecklare – Har bakgrund som tillverkningspersonal men arbetar nu huvudsakligen som medlemsutvecklare för det lokala fackförbundet. Personen tillhör fortfarande en avdelning i tillverkningen. Arbetsuppgifterna består främst i att delta i fackliga aktiviteter och att sköta informationshantering och utbildning för medlemmar. Personen i fråga är relativt fri att utforma sin egen arbetsdag och har inflytande över fackliga processer inom sitt område. Rollen kräver viss utbildning.

Lagledare – Har en samordnande funktion för ett lag med tillverkningspersonal. Har ansvar för att driva åtgärder i syfte att bemöta kvalitets- och leveransmål och ansvar för att lyfta problem och frågor från laget till närmsta chef. Arbetet innebär god insyn över tillverkningsflödet och kräver viss utbildning. Personen fungerar också som tillverkningspersonal periodvis.

Produkttestare – Arbetsuppgifterna består i att testa företagets produkter i enlighet med organisationens mål. Arbetet är i det närmsta uppdragsbaserat och personen jobbar mot beställare av olika prover och har därför en form av kundkontaktsansvar. Personen har inflytande över hur arbetet skall utföras och har relativt fri arbetstid. Arbetsuppgifterna är dock fortfarande okvalificerade i form av att ingen formell utbildning krävs för arbetet, enstaka kurser är tillräckliga.

3.5 Reliabilitet och validitet

Meningarna går isär hos kvalitativa forskare om huruvida validitet och reliabilitet borde ses som relevanta begrepp inom den kvalitativa forskningstraditionen (Kvale och Brinkmann 2009). Kvale och Brinkmann anser att dessa begrepp fortfarande är relevanta trots svårigheten att uppskatta och mäta just dessa parametrar inom den kvalitativa forskningen. Därför har de tagit sig friheten att formulera om begreppens slutmål genom att föreslå användning av begreppen som mer relevanta för intervjukunskap. I detta sammanhang avser reliabilitet främst hur konsistens och tillförlitlighet kan förstås som huruvida en intervjuad skulle ge samma svar vid ett annat tillfälle och till en annan intervjuare. Det är önskvärt att som intervjuare uppnå en hög reliabilitet genom att exempelvis inte ställa ledande frågor, men författarna anser även att ett alltför högt krav på reliabilitet hos en intervjuare i vissa fall kan inverka negativt på kreativiteten (Kvale och Brinkmann 2009). I mina intervjuer har jag dels ställt följdfrågor för att komma åt kärnan i upplevelsen eller för att förtydliga ett svar, dessutom har jag ibland fått ge exempel på vad jag menar när en fråga varit alltför öppen, exempelvis "hur känner du inför dina arbetsuppgifter?" Denna fråga har ibland blivit bemött med en osäkerhet om vad som avses, därför har jag sett det som min plikt att guida den intervjuade genom intervjun genom att använda förtydliganden eller exempel, dock har jag varit noggrann med att dessa förtydliganden eller exempel inte skall ha övervägande positiva eller negativa konnotationer.

I fråga om validitet, som oftast beskrivs som huruvida studien verkligen undersöker det som avses, vill Kvale och Brinkmann se som en form av hantverksskicklighet. Eftersom den kvalitativa forskningen utgår ifrån att det inte inom detta område finns en objektiv verklighet med mätbara effekter är ett förhållningssätt där hela forskningsprocessen står i fokus att föredra ur valideringshänseende. Kvale och Brinkmann förespråkar att ha validitet i åtanke under forskningsprocessens olika delar, från planering och utförande av intervjuer till slutresultat och rapportering av dem (Kvale och Brinkmann 2009). För att beakta validitet ur detta perspektiv har jag vinnlagt mig om att tolka materialet i enlighet med den upplevelsebetonade tolkning Kvale och Brinkmann beskriver. I materialet har jag sålunda inte försökt bedöma sanningshalten i det de intervjuade beskriver, utan kontinuerligt försökt förstå vad uttalandet säger om personens uppfattning om medarbetarskapet. Därför har jag även inkluderat tolkningar som handlar om andra medarbetare än respondenten själv, eller om avdelningen i stort, för att enligt denna syn på validitet är det en utsaga som ger en inblick i personens egen uppfattning om fenomenet.

3.6 Etiska hänseenden

I en intervjusituation finns en rad etiska principer att ta hänsyn till, i synnerhet med tanke på att alla de intervjuer jag genomfört utom två spelats in på ljudfil. Jag har utgått ifrån de forskningsetiska principer som utarbetats av Vetenskapsrådet. För att beakta informationskravet informerades respondenterna om studiens huvudområde och syfte. Vidare informerades respondenterna även om att de inte behövde svara på frågor som inte kändes bekväma och att de när som helst hade rätt att avbryta sin medverkan i studien. Samtyckeskravet beaktades genom att respondenterna fick, efter att information enligt informationskravet lämnats, muntligt samtycka till att delta i studien. För att beakta konfidentialitetskravet har respondenterna informerats om att de och organisationen, är anonyma i studien. Vidare ströks data och uttryck i återgivningen av det transkriberade materialet som skulle kunna härledas till individen eller organisationen. Redigeringar har även gjorts utifrån den oberoende etiska regel som Trost (2010) beskriver som att iaktta försiktighet med att skriva sådant som skulle kunna vara sårande för den intervjuade i efterhand vid eventuell genomläsning av materialet. I detta fall innebär det att jag putsar till citat från talspråk till skriftspråk och utelämnat ifyllnadsuttryck som "liksom", "du vet" och så vidare utan att förvränga den ursprungliga innebörden. Vidare informerades respondenterna om att i enlighet med nyttjandekravet skulle deras utsagor endast användas för denna studie och kommer inte föras vidare i någon form.

4. Empiri

För att fördjupa förståelsen för likheterna och olikheterna individuellt och grupperna emellan behandlar jag de olika temana mer i detalj nedan. I följande avsnitt kommer jag att titta på skillnader eller likheter i respondenternas utsagor först gruppvis och sedan individuellt för varje tema, samt att styrka detta med citat ur intervjuerna. Jag kommer främst att jämföra positiva upplevelser mot negativa och berör endast sporadiskt frekvensen för hur ofta temana har nämnts i materialet. Anledningen till detta är främst att jag utgått ifrån en frågeguide som jag förhållit mig fritt till i mina semistrukturerade intervjuer i form av att jag har ställt ytterligare frågor för att uppnå ytterligare förståelse eller strukit frågor där jag har ansett att ämnena redan behandlats. Därför är det möjligt att detta förfarande kan ha påverkat hur ofta respondenterna nämner ett tema ur olika aspekter och detta är anledningen till varför jag har valt ett annat fokus i redovisningen av min empiri.

4.1 Huvudteman

4.1.1 Relationer

Detta tema berör relationer främst med arbetskamraterna på den egna avdelningen och hur respondenterna känner inför gemenskapen på arbetsplatsen. Inom detta tema berör vissa av utsagorna från grupp 1 känslor av utanförskap inför den egna avdelningens gemenskap i två av de tre intervjuerna. Detta upplevde respondenterna försvårade samsynen och samarbetet på avdelningen som illustreras med ett exempel från intervju 1 (grupp 1):

"En del av kontrollanterna hade ju verkligen sina egna rutiner spikade att "såhär skall det vara och ve den som gör någonting annat" ungefär. Gjorde inte ett dugg mer än vad de verkligen behövde göra på papperet och alla andra fel som de upptäckte struntade de i och lät passera. Så blev de tjuriga när man själv upptäckte dem och rapporterade dem för då kom ju de i lite dålig dager." (Kvalitetskontrollant)

I en av intervjuerna återger även respondenten hur mobbningstendenser har uppkommit på avdelningen på grund av bristande samarbete och där även uppbackning från chefen i denna fråga varit bristfällig. Denna händelse har enligt respondenten ytterligare bidragit till känslor av alienation mot arbetskamraterna och i viss mån även till de egna arbetsuppgifterna. I denna grupp finns även ett par exempel på att respondenterna tittar på hela tillverkningsflödet och säger sig uppleva att viljan till samarbetet har sjunkit som konsekvens av verksamhetseffektiviseringar och andra åtstramningsåtgärder. Vidare efterfrågas fler ansträngningar i syfte att stärka gemenskapen från organisationens sida. I denna grupp återfinns även mer positiva upplevelser av god stämning inom arbetslaget, samarbetsvilja trots hög tidspress och i en av intervjuerna även att gemenskapen är den mest motivationshöjande faktorn för arbetet.

I grupp 2 var utsagorna överlag mer positiva och berörde aspekter som kollektiv kämpaglöd inom arbetslaget, god samarbetsvilja och nära relationer inom avdelningen. En upplevelse av både samarbetet och stämningen på avdelningen återfinns i intervju 2 (grupp 2) där respondenten beskriver:

"Jättehjälsamma och jättegod min har alla hållt ändå, jag tycker det är fantastiskt att det funkat så bra. Och kämpar alltså. Och dyker in och ser om det är någonting som är fel och "jag hjälper dig med det, det är inga problem" och så... "(Lagledare)

Vissa av intervjuerna i denna grupp återger en mer splittrad avdelning ur samarbetshänseende, men upplever ändå gemenskapen som god. Även mer negativa upplevelser uppkommer främst i form av upplevda svårigheter att kunna upprätthålla samma täta kontakt med arbetskamraterna på grund av sina nya arbetsuppgifter, samt att typen av arbetsuppgifter kan inverka på gemenskapen utifrån hur de påverkar arbetskamraterna. Som exempel kan nämnas lagledaren som upplever att det i viss mån samordnande ansvar personen har kan ibland resultera i friktion i relationen med en arbetskamrat om en situation skulle uppstå.

Inom detta tema skiljde sig de individuella upplevelserna förhållandevis mycket åt då positiva och negativa upplevelser av gemenskapen med arbetskamraterna var blandade både mellan och inom grupperna. En möjlig orsak till detta är att storleken på organisationen är av större format och organisationen är uppdelad i många avdelningar. Detta resulterar i olika geografiska områden där de dynamiska processer som bildar förutsättningar för gemenskap inte nödvändigtvis behöver vara integrerade. De respondenter som har svagare koppling till olika aspekter inom detta tema har det gemensamt att de arbetar lite vid sidan av huvuddelen av tillverkningsflödet, och de som uppvisar en starkare koppling är de som är knutna till tillverkningsflödet i högre grad. Detta tyder på att upplevelser av detta tema kan vara beroende av vilken typ av avdelning man arbetar på och/eller var denna är lokaliserad.

4.1.2 Kommunikation

Inom detta tema återfinns utsagor om hur kommunikationen inom organisationens enheter fungerar, informationsflödet från ledningshåll såväl som kommunikationen med chefen. Vad kommunikationen får för effekter i form av frustration och svårigheter eller förtroende och delaktighet ryms här. Upplevelserna respondenterna i grupp 1 uttrycker inom detta tema är varierande rörande hur kommunikationen inom företaget fungerar. Någorlunda överensstämmande är upplevelsen av att organisationens informationsflöde lämnar en del övrigt att önska, samtidigt som det ändå finns en förståelse för att inte all information är relevant och en viss sovringsprocess är av godo. Vissa av respondenterna upplever frustration över de dåliga kommunikationsvägarnas effekter på den egna arbetssituationen, exempelvis i form av att utannonserade ledigheter dragits in med alltför kort varsel. Kommunikationen med chefen är central i detta tema och huruvida förtroende upplevs i relationen till chefen är till stor del beroende på hur kommunikationen fungerar. Respondenten i intervju 4 (grupp 1) ger exempel på varför han upplever bristande

förtroende för chefen:

"...vi fick inte så mycket feedback, och chefen tittade bara på vår egen kvalitetslista och om det var grönt hela tiden så... Han kunde inte förstå när jag sade att jag tycker inte att vi har bra kvalitet." (Iordningsställare)

De upplevelser där kommunikationen anses fungera väl handlar om god kommunikation med och förtroende för den egna chefen, tillfredsställande medarbetarsamtal i både genomförande och resultat, god feedback genom olika system och goda möjligheter till viss del att få sina idéer och förslag hörda.

Inom grupp 2 är återigen tendensen mer positiv och här uttrycks bland annat helt andra möjligheter att få tillfälle att kommunicera med chefen. Respondenterna upplever även att förslag och idéer får en helt annan tyngd eftersom de nya arbetsuppgifterna innebär en annan roll i arbetslaget och i vissa fall leder detta till att man uppnår någon form av expertis. Som respondenten uttrycker det i intervju 6 (grupp 2) om rollen som tillverkningspersonal kontra skyddsombudsrollen:

"Men när man som skyddsombud säger till då vet chefen att "oj, nu är det skyddsombudet som tycker till här och då har han eller hon säkert kollat upp det här"." (Skyddsombud)

Individuellt skiljer sig upplevelserna främst åt i hur kommunikationen lyckas med att skapa förtroende för chef och organisation eller inte. Upplevelserna är relativt samstämmiga av ett relativt lågt förtroende för företaget hos de flesta av respondenterna, däremot är variationerna stora i hur man upplever kommunikationen med närmsta chefen och den egna avdelningen. Temat kommunikation uppvisar några av de högsta frekvenserna i materialet. Anledningen till detta kan vara dels att detta tema rymmer flest frågor i den frågeguide som använts för underlag eftersom detta tema rymmer förhållandevis mycket; kommunikation med chefen, förtroendeskapande kommunikation från organisationshåll, kommunikation inom organisationens enheter, informationshantering, medarbetarsamtal etcetera. En annan orsak kan vara den vikt som kommunikationen med och förtroendet för den närmsta chefen har för upplevelsen av medarbetarskapet, i synnerhet i en organisation som denna där autonomin överlag är relativt låg och cheferna styr arbetets upplägg. I materialet är exemplen många av chefer som kör över sina medarbetare, chefer som är lyhörda, chefer som ljuger eller chefer som är "fantastiska".

4.1.3 Ansvar

Inom temat ansvar återfinner vi upplevelser av de egna arbetsuppgifterna, möjligheter till initiativtagande och förutsättningar att kunna utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt. Här ryms även det personliga ansvarstagandet för utförandet av de egna arbetsuppgifterna och var gränsen för det personliga ansvaret går. I grupp 1 finner vi utsagor om hur man bedömer det egna ansvarstagandet som högt men att organisationen i mångt och mycket inte skapar goda förutsättningar för att kunna utföra arbetet på det sätt som avses, framför allt på grund av den pressade tidsram som tillverkningspersonalen

arbetar under. Från intervju 4 (grupp 1):

"Vi har blivit pressade att prestera ett visst antal enheter per dag, som just nu ligger på x enheter om dagen."..."om man har en väldigt hög kvalitetsnivå så blir det svårt att hålla den kvalitetsnivån." (Sammandraget citat, iordningsställare)

I grupp 2 så är upplevelsen starkare av att ha mer ansvar, mer utrymme för att ta egna initiativ och bättre möjligheter att utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt i högre grad. Intervju 6, grupp 2 angående frågan om möjligheterna att styra sin egen kompetensutveckling:

"Jag skickar mig själv på kurser. Jag skall till Stockholm om två veckor /.../för att utveckla mig själv så att säga. Samtidigt så är jag också för att se: vad är det för utbildning? Är det någonting jag kan skicka andra på?" (Facklig medlemsutvecklare)

Ytterligare en positiv upplevelse inom detta tema i grupp 2 är möjligheterna till egen påverkan av arbetstiden. Inom denna grupp finns även upplevelser om att det ökade ansvaret kan bli betungande, särskilt i de fall där förutsättningarna är knapphändiga för att kunna utföra de arbetsuppgifter som förväntas.

Tittar man på de individuella resultaten inom temat ansvar finns även här skillnader likt föregående tema. Från materialet tycks en tendens kunna ses mot att de som arbetar nära huvudproduktionen, oavsett grupp, upplever sämre förutsättningar att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt än de som utför sina arbetsuppgifter utan direkt påverkan av huvudflödet. Om arbetets art kan sägas att ju närmare huvudproduktionen arbetet utförs, desto mer styrt är det av rutiner och sker under stark tidspress. Ur detta hänseende kan det tolkas som att det i detta tema finns en korrelation mellan arbetets förutsättningar och i hur hög utsträckning det utökade ansvaret upplevs som betungande.

4.1.4 Engagemang

Inom detta tema återfinns berättelser om hur det egna engagemanget för arbetet upplevs och hur organisationens mål bedöms äga personlig relevans. En jämförelse mellan de två grupperna ger att här upplever båda grupperna sig vara relativt engagerade i utförandet av sina arbetsuppgifter, oavsett om man anser arbetsuppgifterna vara meningsfulla eller inte. Ett exempel från grupp 1, intervju 4 på frågan hur personen ser på sitt eget engagemang inför arbetet:

"Jag tycker det egentligen är ganska högt/.../jag strävar verkligen efter att det skall vara bra kvalitet och att ha lite fart på det även om jag inte är den snabbaste." (Iordningsställare)

I samma intervju svarar respondenten på frågan hur han känner inför sina arbetsuppgifter att:

"...det ger ingenting, alltså, jag förändrar inte världen på något sätt. Så ibland kan jag känna mig: "Jaha? Vad är det för arbete jag har egentligen?"." (Iordningsställare)

Det är detta som är den största skillnaden mellan grupperna inom detta tema, uppfattningen om de egna arbetsuppgifterna som meningsfulla eller inte. Upplevelsen av arbetsuppgifterna som meningsfulla är stark i grupp 2, medan i grupp 1 finns endast en svag koppling till just denna aspekt av temat. Upplevelserna att bli behandlad utefter hur meningsfulla arbetsuppgifterna bedöms vara förstärker uppfattningen om meningsfullheten i den egna arbetsrollen. Som respondenten i intervju 3 (grupp 2) uttrycker det när han reflekterar över skillnaden i de nuvarande arbetsuppgifterna mot de tidigare i tillverkningsflödet:

"Skillnaden var ju som natt och dag. Här hade man ju ett personligt värde, vilket man inte hade i flödet". (Produkttestare)

När det gäller kännedom om organisationens mål så är uppfattningen inte helt klar men respondenterna upplever sig ändå ha viss kännedom om dem. Vid frågan om huruvida organisationens mål stämmer överens med de egna är de flesta respondenterna relativt tveksamma, upplevelserna av att organisationen kommunicerar ut mjuka värden men egentligen fokuserar de ekonomiska målen är stark. Känslan inför företaget är relativt ambivalent hos de flesta respondenterna. De flesta upplever sig vara stolta över själva produkten men tveksamma om de känner sig stolta över att ingå i organisationen. Sammanfattningsvis är både den gruppvisa och individuella jämförelsen relativt enhetlig med undantag för upplevelsen av meningsfullhet i de egna arbetsuppgifterna.

4.2 Underteman

Dessa underteman är relaterade till de föregående huvudtemana då de är särskilda företeelser som utkristalliserat sig under huvudtemana. Under huvudtemat relationer framträdde lokal lojalitet, ur kommunikation framträdde vad jag benämner som särkoppling, ur ansvar något jag benämner yrkesstolthet och slutligen under engagemang återfinns resignation.

4.2.1 Lokal lojalitet

Detta tema berör upplevelser av en rapporterad "vi och de" känsla mellan såväl företags ledning, organisatoriska enheter och i vissa fall även inom den egna avdelningen. Samtidigt som detta upplevs negativt i samarbetshänseende ger detta även upphov till en stark lokal lojalitet och stolthet över den egna gruppen. I viss mån kan det ses som att företags strukturer underlättar detta beteende i form av att avdelningar konkurrerar med varandra gällande måluppfyllelse inom kvalitet, leverans etc. Upplevelser av att de egna cheferna arbetar på ett sätt som understödjer denna kultur återfinns i intervju 2 (grupp 2):

"...det är chefer som håller på sådär! Jag menar, jag hade ju en chef som var helt fantastisk och ville flytta ett fel. Så det inte skulle drabba oss. Det är bara det att sedan bytte han ju avdelning, och sedan så kom det ju tillbaks! Och jag bara: "Men du ville ju flytta det när du var här?" "Ja, men jag vill inte ha det på min fellista." (Lagledare)

Denna kultur upplevs som mestadels positiv för de som befinner sig inom den lokala lojaliteten. Däremot försvårar det samarbete ur ett helhetsperspektiv och utgör i sig en motarbetande faktor mot organisationens principer som bland annat stipulerar att problem inte skall sändas vidare utan lösas inom den egna arbetsenheten.

Upplevelser av den lokala lojaliteten visar på hur komplext medarbetarskapet kan upplevas, den egna avdelningens mål ses som synnerligen relevanta och utgör högsta prioritet, medan organisationens mål i stort kan upplevas som vaga och vara relativt löst knutna till den egna arbetsmotivationen. I materialet uppkommer temat tydligt i två intervjuer där respondenterna tar ett makroperspektiv på den egna arbetsenheten, men förekommer även sporadiskt i de andra intervjuerna men då har fokuset mer varit på nästföljande tema, särkoppling.

4.2.2 Särkoppling

Med detta tema menas upplevelser som på något sätt beskriver medarbetaren som särkopplad från organisationen. Under detta tema finner vi utsagor som berör diskrepans mellan uttalade mål och hur organisationen agerar för att uppnå dessa, oförståelse för organisationens generella handlande, alienation inför organisationens ledning och upplevelser av att företagets handlande inte stämmer överens med den egna etiken. Av de underteman som uppkommit är detta det mest frekvent förekommande och det uppkommer i stort sett lika ofta i grupp 1 som i grupp 2, och i samtliga intervjuer förutom en. Utsagorna om detta tema varierar mycket, men det största antalet rör ett ifrågasättande av organisationens mål och hur organisationen agerar för att nå dem. Ett exempel från intervju 5 (grupp 2):

"Man säger att man vill hålla kvalitet och allt det här, men allt man gör motverkar det. Alltså, det är dubbla budskap hela tiden på företaget. Bara pengar som de egentligen är intresserade av." (Medlemsutvecklare)

I denna kategori har jag även placerat utsagor som rör bristande enhetlighet mellan de olika organisatoriska delarna, det kan vara olika delar av produktionsflödet eller avdelningar som inte känns som sammankopplade enheter. Denna kategori ligger nära lokal lojalitet och man skulle kunna säga att den lokala lojaliteten förutsätter ett visst mått av särkoppling eftersom att identifiera sig som grupp kräver en motgrupp att definiera sig mot. I den aktuella organisation verkar denna tendens vara förhållandevis stark.

De individuella tendenserna är att det råder stor skepsism i flertalet intervjuer utom en mot organisationens mål och hur integrationen är mellan organisationens delar, däremot finns några skillnader i hur skepsismen tar sig uttryck. I några intervjuer finns övervikt mot etiska utgångspunkter i skepsismen, i andra intervjuer ifrågasätts effektiviteten i arbetet mot målen och även hur realistiska de är. I de flesta fall upplevs denna skepsis som att det inverkar negativt på respondenternas uppfattning om organisationen och deras egen roll i den, vilket leder till en slags särkoppling mellan de egna värderingarna och organisationens värderingar.

4.2.3 Yrkesstolthet

Under detta tema återfinns utsagor om hur tillfredsställelse upplevs genom att medarbetarna känner att de utför sina arbetsuppgifter på ett sätt som de själva bedömer som gott. Det utmärkande med denna kategori är att denna yrkesstolthet inte direkt kommer av personlig feedback från någon i organisationen, utan är självupplevd eller tagen från jämförande dokument eller system. Detta tema framträder främst i intervjuerna i grupp 1. Fast arbetsuppgifterna i sig inte upplevs som utvecklande eller stimulerande framträder ändå en stolthet över att utföra dem väl. Denna yrkesstolthet är vad som enligt respondenterna skapar tillfredsställelse och engagemang inför sitt jobb. I följande citat från intervju 4 visas hur respondenten känner engagemang genom att jämföra sina resultat med andras på avdelningen:

"jag kände ändå att jag bidrog med någonting och att jag gjorde ett riktigt bra jobb som kontrollant. Jag hittade ju nästan mest fel av alla på avdelningen i alla fall... en riktig snok. "
(Kontrollant)

Vad jag vill visa på är att denna respondent genomgående under intervjun säger sig inte uppleva någon större gemenskap på avdelningen, i viss mån motarbetar kontrollanterna varandra och personen får mycket lite feedback från chefen. Trots tidigare uttryck av enformighet och en viss känsla av meningslöshet i arbetet känner respondenten sig ändå stolt över vad han åstadkommer, och ser det nästan lite som en tävlan mellan kontrollanterna på avdelningen. Utsagor om en känsla av yrkesstolthet återkommer i flera intervjuer, men i grupp 2 finns ramverket av feedback med samt en känsla av att arbetsuppgifterna är meningsfulla. Individuellt finns större likheter än skillnader då utsagorna om detta är lika såtillvida att det är en personlig upplevelse i en kontext där stöttning i övrigt är låg.

4.2.4 Resignation

Här ser vi upplevelser av att medarbetare resignerat, både i enskilda fall och i yrkesrollen, inför en överhet bestående av auktoritära chefer eller expertis. Här påvisas hur medarbetarnas tänkande påverkats genom detta förhållande till att betrakta sig själva som utlämnade åt överhetens beslut utan möjlighet att påverka. Exempel på resignation i utsagorna finner vi nästan uteslutande i grupp 1, förutom en utsaga i grupp 2 där ett exempel förekommer. I detta fall talade dock respondenten inte om sig själv utan om en kollega på avdelningen. I flertalet fall upplevs det som en negativ konsekvens, men i ett fall tyckte respondenten att det ibland kunde vara skönt att kunna koppla bort tankeverksamheten och engagemanget under arbetsdagen och slippa ta med sig "arbetet hem". Utsagorna handlar främst om att känna att det inte är någon idé att försöka påverka arbetssituationen, men även om att man har tappat lusten att lära sig någonting nytt eller att motivationen för arbetet har reducerats till att endast utgöras av försörjning. Ett exempel på detta återfinns i intervju 4 (grupp 1) när respondenten försökt påtala kvalitetsbrister för chefen:

"Men han, chefen, påstod att det var bra kvalitet eftersom det inte var mycket fel i rapporterna./.../jag ryckte bara på axlarna." (Iordningsställare, sammandraget citat)

Det är tydligt i materialet att denna resignation är kopplad till typen av arbetsuppgifter och det egna handlingsutrymmet, därav den stora skillnaden mellan grupp 1 och grupp 2.

Individuellt kan sägas att upplevelserna skiljer sig åt dels i hur de tar sig uttryck, exempelvis uppvisar en respondent mer motivationella effekter jämfört med en annan respondent som uppvisar mer kognitiva effekter. Tilläggas bör även att vissa respondenter i grupp 2 som har gått vidare till andra arbetsuppgifter säger sig ha upplevt resignation i sin tidigare roll som tillverkningspersonal, detta tyder ytterligare på att arbetsuppgifterna styr en del av detta fenomen.

5. Analys

I följande avsnitt kommer jag att koppla resultaten från empirin till de teoretiska resonemangen om medarbetarskapshjulets delar (Hällsten och Tengblad 2006), de spänningsfält som utgör dimensioner av uppfattningar om medarbetarskapet (Kilhammar 2011) och till resonmenaget om inlärd hjälplöshet i arbetslivet (Olsson 2007). Avslutningsvis följer en sammanfattning av analysen med återkoppling till de initiala frågeställningarna.

5.1 Medarbetarskapshjulet

Enligt Hällsten och Tengblad (2006) utgör medarbetarskapshjulet en modell för att utröna vilka delar som är betydelsefulla för att beskriva innehållet i begreppet medarbetarskap. Medarbetarskapshjulets olika begreppspår svarar väl mot de teman jag funnit i mitt material, dock har både individuella och gruppvisa skillnader visat sig i hur stark påverkan de olika delarna har för respondenterna. Även relationen inom och mellan begreppspåren har visat sig vara något mer komplex än min initiala uppfattning om processen utifrån teorin. Vid en närmare titt på materialet i grupp 1 stod det klart att respondenterna överlag uppfattade sig själva som förhållandevis engagerade i sitt arbete, däremot så ackompanjerades inte detta engagemang av någon uttalad känsla av meningsfullhet i arbetsuppgifterna. Min tolkning av detta är att begreppspåret "engagemang och meningsfullhet" utgör logiska komplement till varandra, men inte alltid behöver förutsätta varandras existens. I mitt material fanns en tendens till att temat "yrkesstolthet" var det som kompenserade för bristen av meningsfulla arbetsuppgifter, engagemang och mening sades komma av en känsla av att utföra sina arbetsuppgifter väl även om de kan klassas som intellektuellt torftiga. Detta baserar jag på att de intervjuer där temat yrkesstolthet var mest frekvent även var de som hade flest negativa upplevelser av andra teman som ofta anses vara stärkande för engagemang såsom relationer med arbetskamrater och förtroende genom god kommunikation.

Vissa interna diskrepanser finns även i mitt material gällande temat kommunikation som svarar mot begreppspåret "förtroende och öppenhet". Respondenterna verkar inom en stor organisation och företagets hantering av information och kommunikation med de anställda har varit föremål för en hel del kritik från samtliga respondenter. Däremot kan stort förtroende upplevas inför den egna chefen och den egna arbetsgruppen i kontrast till det låga förtroende de flesta respondenterna har för organisationen i sig. Detta förhållande inom vissa organisationer pekar även Hällsten och Tengblad (2006) på och menar att detta kan uppstå i organisationer där medarbetarskapet inte är välutvecklat.

Liknande förhållande finner vi för begreppspåret "gemenskap och samarbete" där begreppen i viss mån korrelerar men är även här i komplex relation till varandra. Ett par respondenter i grupp 1 som upplever dålig gemenskap upplever dock samarbetet som relativt gott. Andra utsagor vittnar om en mycket god gemenskap och gott samarbete

inom den egna avdelningen, men däremot är sambandet svagare till övriga avdelningar eller organisationen i stort.

Likaså inom begreppsparet "ansvar och initiativförmåga" upplever sig respondenterna i hög grad som ansvarstagande i sitt arbete, något som också rutiner i organisationen understödjer. Dock lägger omfattande rutiner hämsko på möjligheterna till initiativtagande för respondenterna i grupp 1 medan större möjligheter till att ta initiativ inom sina utökade arbetsuppgifter återfinns inom grupp 2. Sammantaget kan sägas att den bild som ur materialet framstår av medarbetarskapets delar utifrån medarbetarskapshjulets begreppspar är att upplevelser därav inte nödvändigtvis behöver beröra begreppsparen enhetligt. Däremot kan en tendens mot mer enhetlighet skönjas i grupp 2 där ett tydligare sammanhang och en starkare koppling till begreppsparet som helhet återfinns.

Tengblad (2009) lägger vikt vid att medarbetarskapshjulet utgör en process där begreppsparen ömsesidigt underbygger varandra. I mitt material kunde också dessa tendenser utrönas, dock tycktes processen se olika ut för respondenterna både individuellt och gruppvis. I grupp 2 återfinns en tydlig övergripande tendens till ett ömsesidigt stärkande av begreppsparen som en effekt av den arbetsberikning denna grupp varit föremål för. Dock bör det påpekas att i grupp 2 återfinns individer som på olika sätt fått utökade arbetsuppgifter och eftersom detta inte utgör normen i detta segment av organisationen har detta i vissa fall lett till en förändring i hur samarbete och gemenskap upplevs. Vid en jämförelse med sina tidigare arbetsuppgifter upplever de flesta i denna grupp att de på grund av sin särställning i gruppen nu upplever mindre samhörighet än förut, men sammantaget upplever respondenterna att den ökade autonomin och mer tillfredsställande arbetsuppgifter väger upp detta. Inom grupp 1 är profilerna mer spretiga än i grupp 2, vissa av respondenterna upplever i princip ingen gemenskap eller samarbete, däremot återfinns starkare upplevelser av engagemang genom den yrkesstolthet jag tidigare omnämnde. Vissa av respondenterna upplever att de tar stort ansvar för sina arbetsuppgifter men känner dåligt förtroende för chefen och organisationen. Exempelvis kan vetskapen om att kollegerna blir drabbade om respondenten missar möten eller underlåter att utföra sina arbetsuppgifter väl vara en bidragande faktor till att respondenten känner ett ökat ansvar. Den sammantagna tolkningen av detta är att delarna i medarbetarskapshjulet kan ha relativt komplexa kopplingar mellan varandra, särskilt i denna typ av organisation där medarbetarskapet fokuseras olika i organisationens olika delar.

5.2 Spänningsfält

De spänningsfält som Kilhammar redovisar i sin studie utgör dimensioner av den psykologiska uppfattningen om begreppet medarbetarskap. I min studie har jag inte explicit frågat efter uppfattningen om termen medarbetarskap, men vissa återkopplingar till dessa spänningsfält visar sig i materialet. Det första spänningsfältet som Kilhammar redovisar åsyftar huruvida målet med medarbetarskapet uppfattas som demokratiskt eller

ur ett nyttoperspektiv för organisationen. I den organisation jag studerat är medarbetarskapet, trots vissa åtgärder mot ett mer grupporienterat medarbetarskap, relativt utvecklat och kan bäst beskrivas som den definition på medarbetarskap som Tengblad (2003) beskriver som traditionellt. Detta innebär att arbetet är styrt av rutiner, organisationen är delad mellan arbetare och tjänstemän och känslan av samhörighet med övriga delar av organisationen är svagt utvecklad (Tengblad 2003). Med detta i åtanke kan konstateras att medarbetarskapet i den undersökta organisation inte uppfattas som något som organisationen arbetat för att stärka utan snarare som en utveckling som hade varit önskvärd. Däremot kan det sägas att grupp 2 består uteslutande av respondenter som själva sökt sig till utökade arbetsuppgifter, vilket stödjer den demokratiska synen på medarbetarskapet, men det finns även vissa upplevelser av frustration över att få ta över mer och mer av chefens uppgifter som ligger mer åt nyttoperspektivet.

Gällande nästa spänningsfält där möjligheter kontra krav ställs mot varandra är det återigen mest givande att titta på grupp 2 eftersom medarbetarskapet är mer utvecklat i denna grupp. Den övervägande tendensen är att se de utökade arbetsuppgifterna som utvecklande, däremot återfinns även upplevelser av arbetsuppgifterna som mer kravfyllda. Som Kilhammar (2011) påpekar är det troligt att uppfattningar om arbetsuppgifterna erbjuder möjligheter eller innebär högre krav är relaterat till huruvida medarbetarskapet uppfattas som demokratiskt eller från ett nyttoperspektiv. Liknande förhållande återfanns i mitt material där den respondent som innehade rollen som lagledare upplevde frustration över att få ta över mer och mer av chefens arbetsuppgifter och var också den som upplevde mest stress i sin arbetssituation. I likhet med Tengblads (2003:182) reflektion över den ohälsoeffekt som delegering av ansvar i kombination med minskad bemanning kan resultera i upplever denna respondent att hon tar med sig alldeles för mycket känslomässigt från arbetet hem och har i perioder haft sömnstörningar. I de andra respondenternas situation har också delegering av ansvar skett, men den tidspress som uppstår vid minskad bemanning är här inte lika påtaglig.

Det sista spänningsfältet Kilhammar beskriver är tendenser på olika organisatoriska nivåer att uppfatta medarbetarskapet som främst en kollektiv eller en individuell angelägenhet. I min studie har vi som tidigare påpekat inte berört begreppet ur ett metaperspektiv, men utsagorna i mitt material rör sig huvudsakligen ur ett individuellt perspektiv snarare än ett kollektivt. Dock fanns en tendens hos de två fackliga representanterna i mitt material att tala om begreppet på kollektiv basis när de talade om sig själva som tillverkningspersonal, men när de talade om sig själva som fackliga representanter var det ur ett individuellt perspektiv. Detta svarar väl mot Kilhammars betoning av den individuella förförståelsen i detta sammanhang (Kilhammar 2011). Min tolkning är att inom den fackliga traditionen är det kollektiva tänkandet starkt, men i den fackliga rollen är det mer aktuellt att anta ett individuellt perspektiv beroende på uppdragets unika karaktär i arbetsgruppen.

5.3 Inlärd hjälplöshet

I sin studie fann Ingela Olsson (2007) tendenser till inlärd hjälplöshet i hur medarbetarna uppfattade sin arbetssituation. Enligt Seligman (1975) visar sig detta fenomen i en individs motivation, kognition och emotion. I mitt material visade sig inlärd hjälplöshet och den resignation den medför nästan uteslutande i grupp 1. I materialet från min studie återfinns utsagor av effekter på samtliga tre dimensioner Seligman anger. I intervju 1 (grupp 1) återges en situation där en chef agerar hänsynslöst mot respondenten genom att registrera denne på ett annat skift, trots att denne säger sig inom en halvtimme ha ångrat sitt samtycke till detta:

"Det fanns ju ändå en annan som kunde tänka sig att byta till dagen, kan du inte ta honom i stället då"? "Nej, det är försent". Då kände man sig lite bitter. " (Kontrollant)

I ovanstående citat ser vi exempel på hur emotionen påverkas till att respondenten känner sig bitter över situationen och det blir även tydligt i intervjuens senare delar att respondenten känner sig förbittrad över organisationen som helhet. Vidare tyder även citatet på kognitiva effekter som resulterar i att respondenten inte drar ärendet vidare utan resignerar inför chefens auktoritet. Denna inställning till auktoriteter uppkommer även under senare delar av intervjun och svarar väl mot Seligmans teori om de långtgående effekterna på kognitionen (Seligman 1975). Motivationella effekter ses också i materialet. Ett tydligt exempel på hur motivationen kan komma att förändras ser vi i intervju 4 (grupp 1):

"När jag hade den rollen (kvalitetskontrollant) så tittade jag verkligen igenom hela produkten och skrev upp de felen jag hittade, men sedan fick jag också skit för det och det skapades ett stort problem på min avdelning mellan mig och de anställda. Så mycket att jag slutade med kvalitet. " (Iordningsställare)

Vidare säger sig respondenten inte ha lust att lära sig någonting nytt och säger vidare att hans huvudmotivation för jobbet är försörjning. Förloppet i just denna situation svarar väl mot det som Tengblad (2003) påpekar att engagemang i förbättringsarbete och en hög ambitionsnivå kan upplevas som ett hot och bemötas med illvilja från arbetskamraterna. I detta fall har inte denna situation bemötts vare sig av organisationen eller av närmsta chefen, vilket troligtvis bidragit till de negativa effekterna på respondentens motivation eftersom respondentens handling inte fått de effekter som respondenten avsåg utan snarare tvärtom.

5.4 Sammanfattning av analys

I detta stycke följer en sammanfattning av analysen utifrån mina initiala frågeställningar. Min första frågeställning lyder:

- Finns olikheter eller likheter i upplevelsen av medarbetarskap hos medlemmar i likartade arbetsenheter i en organisation?

Utifrån analysen kan konstateras att både skillnader och likheter har påvisats i materialet. Individuella likheter handlar främst om ett relativt högt engagemang för sitt arbete, en känsla av särkoppling från organisationens mål och värden samt ett lågt förtroende för organisationens kommunikationsstrategier. Långt fler är de individuella olikheter som uppkommit, varierande förtroende för chefen och den egna arbetsgemenskapen, olika uppfattningar om hur medarbetarnas idéer och initiativ värdesätts och tas tillvara i organisationen, olikheter i vad som upplevs vara huvudmotivation till att arbeta, varierande uppfattning om den egna rollen i relation till arbetet etc. Sammantaget kan sägas att de individuella variationerna är stora och att de även i viss mån verkar påverkas av den geografiska kontexten såväl som den organisatoriska. De gruppvisa skillnaderna åskådliggör min nästa frågeställning:

- Påverkar de enskilda arbetsuppgifterna upplevelsen av medarbetarskap och i så fall på vilket sätt??

I mitt material finns tydliga tendenser till att arbetsuppgifterna påverkar upplevelserna av medarbetarskap. Den tydligaste skillnaden ligger i hur det utökade ansvaret och förbättrade initiativutrymmet påverkar upplevelsen av arbetssituationen till det positiva. Likaså en ökad autonomi i form av att kunna lägga upp arbetstider och själv utforma sin arbetsdag påverkade i hög grad. Däremot kunde också vissa upplevelser av stress på grund av att ha lite för mycket på sitt ansvar påvisas, likväl som upplevelser av en viss tillbakagång av samhörighet med arbetsgruppen. I den grupp som inte varit föremål för arbetsberikning återfinns utsagor som pekar på inlärd hjälplöshet och motivationella, kognitiva och emotionella effekter därav. Likaså är upplevelsen av hela arbetssituationens förutsättningar utifrån medarbetarskapshjulet klart mer negativ än hos den grupp som fått ökat ansvar.

6.0 Diskussion

I detta avsnitt diskuterar jag den relevans min teoretiska referensram har visat sig ha för min studie, den organisatoriska kontexten och möjliga användningsområde i utvecklingsinsatser för att stärka medarbetarskap. Jag reflekterar även över metodologiska styrkor och brister och avslutar med att visa på möjliga vägar för vidare forskning.

6.1 Slutdiskussion

Med denna studie har jag velat visa på svårigheterna att i vissa fall dra slutsatser om någon enhetlig nivå av medarbetarskap som återfinns inom en organisation. Den organisation jag undersökt har en enhetlig syn på sina medarbetare som engagerade och med goda utvecklingsmöjligheter. Utifrån min studie skulle detta påstående kunna vara delvis sant, men resultatet pekar också på att det till stor del beror sig på medarbetarens arbetsuppgifter. Tillhör medarbetaren den delen av arbetslaget med någon form av specialistfunktion finns det både goda möjligheter till utveckling såväl som höga nivåer av engagemang. Tillhör denne däremot den större del av medarbetare som innehar repetitiva och enformiga arbetsuppgifter verkar upplevelsen av medarbetarskapet te sig ganska annorlunda mot den bild som projicerats.

6.1.1 Teorins relevans

I min studie framkom en mångfasetterad bild av medarbetarskapet på den organisation jag undersökt. Trots att samtliga respondenter arbetar inom ett och samma segment inom organisationen ser bilden av medarbetarskapet och den individuella upplevelsen av det olika ut. Mellan gruppen som varit föremål för arbetsberikning och ytterligare ansvar och den grupp där arbetsuppgifterna fortfarande är repetitiva och intellektuellt torftiga framträder två olika bilder av autonomi, tillfredsställelse utifrån arbetsuppgifter och upplevelse av mening med arbetet. Sammantaget kan sägas att de olika teorier jag presenterat i början har erbjudit olika möjligheter att analysera de två grupperna. I grupp 1 visade sig teorin om inlärd hjälplöshet vara relevant för att förklara vissa individuella skeenden inom gruppen. I grupp 2 visade sig Kilhammars teori vara användbar eftersom den behandlar hur upplevelsen av medarbetarskapet och eventuellt påföljande stress påverkas av medarbetarnas kognitiva processer om medarbetarskapets mål och syfte.

Som modell betraktat finner jag att medarbetarskapshjulet fungerar väl som verktyg att använda vid ett eventuellt utvecklande av medarbetarskap eftersom en tydligare relevans för modellens sammanhängande begreppspar och kopplingar kunde påvisas i grupp 2. Dock skulle ett sådant utvecklingsarbete vara betjänt av att visa förståelse för komplexiteten i modellen i vissa hänseenden. Begreppsparens delar behöver inte nödvändigtvis samexistera, exempelvis visade mitt material på att "engagemang" fanns det relativt starka upplevelser av i grupp 1, däremot var upplevelser av begreppets tvilling

"meningsfullhet" i princip obefintliga. Likaså behöver inte kopplingarna begreppsparen emellan nödvändigtvis ses uteslutande som cirkelformad process utan kan ses som en mer komplex relation.

6.1.2 Organisatorisk kontext

För att förstå skillnaderna i materialet är det av vikt att förstå den organisatoriska kontexten. Det företag där respondenterna arbetar är ett företag i tillverkningsbranschen med en omfattande verksamhet. Hur arbetet är organiserat svarar väl mot den situation som Peterson (1982) beskriver som starkt uppdelad mellan okvalificerade arbetsuppgifter som utförs av arbetare och högkvalificerade uppgifter som utförs av tjänstemän. I min studie framkom att arbetsberikning verkade stärka upplevelsen av medarbetarskapet. För organisationen att satsa på att utveckla medarbetarskapet skulle krävas omfattande resurser och möjligtvis även en omorganisation beroende på hur omfattande förändring som åsyftas.

Mot denna bakgrund känns det naturligt att ifrågasätta incitamentet, eller ens behovet, för organisationen att göra en såpass omfattande förändring. Dock har organisationen historiskt såväl som nu nyligen infört satsningar för att utveckla medarbetarskapet i mindre skala. Med min studie i åtanke känns dessa satsningar som både efterfrågade och logiska då de flesta respondenterna som inte innehar ett arbete som för tillfället erbjuder ytterligare arbetsuppgifter enligt egen utsago skulle välkomna detta. Tengblad et al (2007) ser vissa förtjänster med det traditionella (utvecklade) medarbetarskapet och framhåller främst att det kan passa då arbetsuppgifterna är intellektuellt torftiga eftersom ett högt medarbetarskapsengagemang leder till frustration om detta inte kan matchas i utmaningen i arbetsuppgifterna, och även att vissa medarbetare helt enkelt inte vill engagera sig. Detta resonemang kan verka logiskt, men utifrån mitt material framhåller jag att det kan vara fruktbart att synliggöra orsaker till varför vissa medarbetare inte vill engagera sig. Mitt material indikerar att organisatoriska förhållanden spelar in här och att oviljan kan vara en kognitiv effekt hos medarbetarna att ha resignerat inför arbetssituationen i likhet med Seligmans (1975) teori. Olsson (2007) menar att för att förstå medarbetares utveckling mot handlingskompetens bör individuella faktorer beaktas. Exempelvis pekar Olsson på att i hennes studie kunde utrönas en relation mellan hur medarbetarnas uppfattning om den egna potentialen utvecklades i takt med att få ökade möjligheter till att utveckla handlingskompetensen. Vidare pekar Olsson på riskerna med att avbryta en dylik utveckling av handlingskompetensen eftersom att uppleva att möjligheterna försvinner kan leda till en uppgivenhet hos medarbetaren och därigenom en sänkt ambitionsnivå (Olsson 2007).

Den kontext organisationen verkar i har således betydelse för hur och i vilken omfattning medarbetarskapet fokuseras. De interna förhållandena i den organisation jag undersöker är komplexa beroende på organisationens storlek och jag har tidigare nämnt att geografiska faktorer verkar ha inverkan på medarbetarnas upplevelser av de delar som

ingår i medarbetarskapet. Detta kan dock inte fullt ut förklara den mångfasetterade bild av medarbetarskapet som framträder ur materialet så därför bör även individuell erfarenhet och personlighet beaktas som bidragande i detta fall. I Olssons (2007) studie visade sig individuella skillnader i förväntningar på industriarbete hos de anställda i den undersökta organisationen. Detta resulterade i olika strategier för hur medarbetarna opererade i sina arbeten och individer som aktivt utnyttjade lärtillfällen och ansåg sina ansträngningar bära frukt arbetade sida vid sida med mer passiva arbetare som inte uppvisade någon lust till utveckling. Likaså visade Olssons studie på att motivationen för utvecklingen av handlingskontroll även den skiljer sig åt. Hos vissa medarbetare är det en ökning av anseende och socialt värde som driver i första hand, hos andra är den primära drivkraften den egna kompetensen och egenvärde (Olsson 2007). Sammantaget med min studie som visat på individuella skillnader i upplevelser av medarbetarskapet skulle denna bakgrund kunna vara behjälplig vid en utvecklingsinsats av medarbetarskapet. Förståelse för att medarbetarna dels upplever olika behov inom medarbetarskapets delar och dels befinner sig i olika utvecklingsfaser skulle kunna resultera i en mer hållbar utveckling av medarbetarskapet.

6.2 Metodologiska reflektioner

Då min studie utförts med en kvalitativ ansats med utgångspunkt i den hermeneutiska principen har bearbetningen av intervjumaterialet inneburit mycken tolkning från min sida. Detta innebär ett visst mått av frihet då det förväntas att man använder sig av den förförståelse man har för ämnet i fråga, men också en god portion ansvar att koda noggrannt, koda om tills man når fram till ett enhetligt tänkesätt om de teman eller kategorier man funnit. Genom att materialet gått igenom flera gånger där syftet och andemeningen i uttalanden eftersökts kontinuerligt har jag försökt säkerställa reliabilitet i min tolkning. Detta säkerställer naturligtvis inte att en annan läsare av materialet inte hade gjort en annan tolkning än min, men enligt Kvale och Brinkmann (2009) skiljer sig tolkningarna av ett och samma intervjuavsnitt förmodligen inte åt så ofta som man kan tro.

Angående utförandet av intervjuerna har dessa till största delen utförts ansikte mot ansikte till skillnad från en som varit en telefonintervju. Betänkligheter mot detta förfarande skulle kunna vara att det kan vara svårare att tolka en respondents reaktioner i och med att mimik och kroppspråk går förlorade i en telefonintervju, men genom att röstläge, intonation och verbala känslouttryck förmedlats tror jag inte detta har någon större inverkan på det slutgiltiga resultatet. Vidare rapporterade jag under 3.3 att intervjuerna i fyra fall utförts i respondentens hemmiljö på grund av att jag inte hade tillträde till organisationens lokaler. En var som tidigare påpekats telefonintervju och två utfördes i den lokala fackklubbens konferensrum. Möjliga invändningar mot detta skulle kunna vara att intervjuer utförda i hemmiljö kan tänkas bli för intima med avseende på den familjära omgivningen. Man skulle också kunna tänka sig att det underlättat för individerna att ge en mer rättvisande bild av deras upplevelser kring medarbetarskapet

genom att inte befinna sig på organisationens mark. Liknande invändning skulle man kunna ha mot utförandet av intervjuerna som utfördes på den lokala fackklubben, i en miljö som inte är neutral kan möjligtvis bilden av medarbetarskapsupplevelser bli något förvrängd. Att döma utifrån resultaten som utfördes i hemmiljö ger de så olika bilder av medarbetarskapet att jag har svårt att tänka mig att miljön har haft någon större inverkan på resultatet, samma förhållande gäller för de två intervjuerna genomförda på facklig mark.

På grund av urvalets storlek kan sägas att denna studie ger en inblick i hur det upplevda medarbetarskapet kan skilja sig mellan individer. Gällande generaliserbarheten för studien är urvalet relativt litet med sju svarande respondenter, ett så litet urval skulle vid första anblicken verka negativt för generaliserbarheten. Däremot bör inte resultat från en liten studie förkastas, enligt Esaiasson et al (2007) utgör fallstudier tradition inom den kvalitativa forskningen, och dessa kan ofta vara av mindre karaktär jämfört med större kvantitativa studier. Esaiasson et al menar att det på grund av den kvalitativa forskningens natur även kan vara svårt att säkerställa validitet eftersom generaliserbarhet är beroende av andra faktorer än bara omfattning, kan exempelvis resultaten generaliseras till andra länder och kulturer även om urvalet är stort men begränsar sig till en region? Esaiasson et al (2007) resonerar som så att det går att generalisera från mindre studier om inga störande faktorer på fenomenet finns och om urvalet är representativt för populationen, det vill säga om mekanismer som uppvisas i det lilla urvalet kan tänkas uppkomma även i den större populationen. I min studie fann jag såväl skillnader som likheter i utsagorna om medarbetarskap och jag finner det troligt att liknande mekanismer skulle kunna påvisas i en större population.

6.3 Vidare forskning

Det vore intressant att ta resonemanget utifrån resultatet i denna studie vidare till andra typer av organisationer för att undersöka om liknande förhållanden råder där. Att undersöka hur enhetligt medarbetarskapet upplevs av anställda i en organisation för att få en djupare förståelse för vilka faktorer som påverkar den faktiska upplevelsen av medarbetarskap. I hur stor utsträckning kan en organisation påverka när det gäller medarbetarnas upplevelser av medarbetarskapet? Vilka aspekter bör fokuseras vid eventuell utveckling av medarbetarskapet? Vilket påverkar mest, företagets värdegrund, arbetsuppgifternas innehåll, gemenskapen på arbetsplatsen? Dessa frågor skiljer sig naturligtvis från organisation till organisation, men en djupare förståelse för hur medarbetarskapet upplevs hade troligtvis underlättat arbetet för att stärka medarbetarskapet på arbetsplatsen.

Referenser

Litteratur

Esaiasson, P.; Gilljam, M.; Oscarsson, H.; Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.

Hällsten, F.; Tengblad, S. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund. Studentlitteratur

Kilhammar, K. (2011) *Idén om medarbetarskap: en studie av en idés resa i och genom två organisationer*. Linköping. Linköpings Universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande.

Kinlaw, D. C. (1995) *Medarbetarskap: Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*. Lund. Studentlitteratur.

Kvale, S.; Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

Olsson, I. (2007) *Handlingskompetens eller inlärd hjälplöshet?: Lärandeprocesser hos verkstadsindustriarbetare*. Göteborg. Acta Universitatis Gothoburgensis.

Peterson, B. (1998). *Inlärd hjälplöshet i arbetslivet*. Pedagogiska institutionen Uppsala universitet. Uppsala.

Seligman, M. E. P. (1975) *Hjälplöshet. Om depression, utveckling och död*. Stockholm. Aldus.

Tengblad, S. (2003) *Den myndige medarbetaren*. Malmö. Liber.

Tengblad, S.; Hällsten, F.; Ackerman, C.; Velten, J. (2007) *Medarbetarskap. Från ord till handling*. Malmö. Liber.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Upplaga 4:2. Lund. Studentlitteratur.

Ulrich, D.; Brockbank, W. (2007) *Värdeskapande HR*. Lund. Studentlitteratur

Watt Boolsen, M. (2007) *Kvalitativa analyser*. Malmö. Gleerups Utbildning AB.

Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund. Studentlitteratur.

Artiklar

Peterson, Bo. Mänsklig hjälplöshet i arbetslivet, *Kritisk Psykologi*, nr 4/1982, sid 45-56.

Internetkällor

Tengblad, Stefan (2009) *Medarbetarskap på 60 minuter*. University of Skövde.
<http://www.his.se/PageFiles/158427/MSKAP60min.pdf> Hämtat 2012-05-17

Vetenskapsrådet *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*
<http://www.codex.uu.se/texts/HSFR.pdf> Hämtat 2012-04-13

Bilaga

Frågeguide

Kan du kort beskriva dina arbetsuppgifter?

Ansvarstagande och Initiativförmåga

Hur känner du inför dina arbetsuppgifter?

Hur upplever du dina möjligheter att ta ansvar för ditt arbete?

Vad har du för möjligheter att påverka din egen utveckling?

Förtroende och öppenhet

Kan du beskriva relationen till din chef?

Upplever du att chefen ger feedback på ditt arbete?

Känner du förtroende för chefen?

Hur fungerar medarbetar-, utvecklingssamtalen?

Kan du beskriva möjligheterna för medarbetarna att komma med idéer och förslag?

Får du den information från chef och organisation som du behöver?

Gemenskap och samarbete

Hur är relationen till kollegerna?

Kan du beskriva samarbetet på din avdelning?

Hur upplever du din roll i relation till kolleger och chef?

Engagemang och meningsfullhet

Tycker du att du har god kännedom om organisationens mål och känner du att du kan stå bakom dem?

Hur skulle du beskriva ditt engagemang för ditt arbete?

Upplever du ditt arbete som meningsfullt?